

MELIHAT PERAN *HARMONIOUS PASSION* DALAM MENINGKATKAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* KARYAWAN *GEN-Z* PADA *COFFEE SHOP* DI KOTA PONTIANAK

Frisilia Monika Tia¹; Sunardi Ginting²;

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widya Dharma Pontianak^{1,2}

Email : frisilia.monikatia31@gmail.com¹; gintingsunardi@gmail.com²

ABSTRAK

Angkatan kerja yang kini didominasi karyawan *Gen-Z* memiliki orientasi kerja yang unik dalam memandang pekerjaan, menjadikan *employee engagement* sebagai tantangan penting bagi organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee engagement* pada karyawan *Gen-Z* di sektor *coffee shop* Kota Pontianak, serta menguji peran *harmonious passion* sebagai moderator. Pengumpulan data penelitian ini melalui penyebaran kuesioner secara online menggunakan *G-Form*, diteruskan melalui aplikasi *Whatsapp*. Teknik pengumpulan sampel menggunakan *snowball sampling* yang melibatkan 201 responden dan dianalisis dengan teknik *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) menggunakan *WarpPLS* 8.0. Hasil penelitian menunjukkan temuan yang menarik, bahwa *role ambiguity* memiliki dampak positif pada *employee engagement* (koefisien jalur = 0,387, $p < 0,001$), bertentangan dengan Hipotesis H1. *Harmonious passion* membuktikan hasil yang signifikan sebagai pemoderasi hubungan *role ambiguity* dan *employee engagement* (koefisien jalur = 0,432, $p < 0,01$).

Kata Kunci : *Role Ambiguity*; *Employee Engagement*; *Harmonious Passion*

ABSTRACT

The workforce, which is now dominated by *Gen-Z* employees, has a unique work orientation in perceiving jobs, making *employee engagement* an important challenge for organizations. This study aims to analyze the effect of *role ambiguity* on *employee engagement* among *Gen-Z* employees in the *coffee shop* sector in Pontianak City, as well as to examine the role of *harmonious passion* as a moderator. Data were collected through an online questionnaire distributed via Google Forms and further shared through *WhatsApp*. The sampling technique employed was *snowball sampling*, involving 201 respondents, and the data were analyzed using *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) with *WarpPLS* 8.0. The results revealed interesting findings: *role ambiguity* has a positive effect on *employee engagement* (path coefficient = 0.387, $p < 0.001$), which contradicts Hypothesis H1. *Harmonious passion* demonstrated a significant moderating effect on the relationship between *role ambiguity* and *employee engagement* (path coefficient = 0.432, $p < 0.01$).

Keywords : *Role Ambiguity*; *Employee Engagement*; And *Harmonious Passion*

PENDAHULUAN

Coffe Shop atau Kedai Kopi termasuk sektor industri *Food and Beverage (F&B)* yang bergerak dalam penyediaan produk berbasis kopi dan makanan ringan dengan desain interior yang menarik. Dalam Widiatmaka dkk. (2024), diperoleh data pemerintahan Kota Pontianak pada tahun 2022, distribusi *coffee shop* mencapai 800 unit usaha yang tersebar di seluruh wilayah, memposisikan kota tersebut dengan branding “Kota 1000 *Coffee Shop*”. Perkembangan yang pesat ini tidak hanya mengindikasikan peluang bisnis yang menjajikan,

tetapi juga menciptakan peluang kerja yang signifikan, khususnya bagi *Gen-Z* yang mulai mendominasi pasar tenaga kerja.

Barhate & Dirani (2022) menyebutkan bahwa Generasi Z atau *Gen-Z* mengacu pada individu kelahiran 1997-2012 yang mulai aktif dalam dunia kerja sejak 2017. *Gen-Z* memiliki karakteristik unik dalam orientasi kerja yang berbeda dari generasi sebelumnya, dengan memandang pekerjaan sebagai wadah untuk merealisasikan nilai pribadi dan menemukan makna dalam karier, bukan hanya sekadar sumber penghasilan (Nindyati and Ramadhani, 2022). Dengan karakteristik orientasi kerja yang unik ini menciptakan tantangan tersendiri dalam praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek *employee engagement*.

Kaur dkk. (2020) mendefinisikan *employee engagement* sebagai sejauh mana karyawan merasa menyatu dengan peran dan tanggung jawab pekerjaannya. Namun, fenomena penurunan *employee engagement* di kalangan *Gen-Z* semakin menonjol dalam beberapa tahun terakhir. Survei Gallup (2025) menunjukkan bahwa hanya 33% responden yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan mereka. Rendahnya *employee engagement* pada *Gen-Z* dapat menyebabkan mereka mudah berganti pekerjaan jika tidak puas dengan kondisi kerja yang ada (Islamy, 2018). Penelitian Keen (2022) menunjukkan bahwa industri F&B, khususnya *coffee shop* menghadapi tantangan signifikan berupa tingkat *turnover* karyawan yang sangat tinggi. Stanley-Foreman (2024) mengungkapkan bahwa kondisi ini diperburuk oleh tingginya tingkat *burnout* yang dialami sekitar 56% karyawan, salah satu penyebabnya yaitu ketidakjelasan peran atau ambiguitas peran (*role ambiguity*). Ambiguitas peran (*role ambiguity*) merupakan suatu kondisi dimana karyawan sering tidak menerima informasi yang cukup tentang tujuan dan tanggung jawab peran mereka (Tri Wahjoedi, S.T., 2023). *Gen-Z* yang menghadapi ambiguitas peran (*role ambiguity*) cenderung mengalami stress, kehilangan motivasi, dan memilih untuk keluar dari organisasi.

Role ambiguity secara umum berdampak negatif terhadap *employee engagement*, namun tidak semua individu memberikan respon yang sama terhadap ambiguitas peran. Bakker & Demerouti (2007) mengemukakan bahwa sumber daya personal memiliki peran penting dalam membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan, salah satu sumber daya personal yang berpotensi memberikan kontribusi signifikan namun masih jarang menjadi fokus penelitian adalah *harmonious passion*. Chen (2015) menyatakan bahwa individu dengan *harmonious passion* yang tinggi cenderung menafsirkan tantangan dan ambiguitas sebagai bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan diri, bukan sebagai ancaman. Orientasi mereka terhadap nilai intrinsik pekerjaan meningkatkan resiliensi terhadap ketidakpastian, sehingga pekerjaan berfungsi sebagai sumber kesejahteraan psikologis dan pemenuhan diri tanpa menimbulkan konflik dengan aspek kehidupan personal. Bagi *Gen-Z*, *harmonious passion*

menjadi konsep yang relevan karena generasi ini menempatkan makna dan tujuan sebagai aspek utama dalam bekerja. Dengan adanya *harmonious passion*, individu dapat merasakan keterhubungan yang lebih mendalam antara pekerjaan dan nilai-nilai pribadi yang mereka anut (Dwidienawati et al., 2023).

Penelitian ini menjadi sangat penting dalam konteks *coffee shop* di Kota Pontianak, dimana pertumbuhan *coffee shop* berlangsung pesat dan tenaga kerja di industri ini didominasi oleh *Gen-Z*. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee engagement* karyawan *Gen-Z* di industri *coffee shop* di Kota Pontianak dan mengkaji peran *harmonious passion* sebagai variabel moderator dalam hubungan *role ambiguity* dan *employee engagement*. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis melalui integrasi *harmonious passion* sebagai variabel moderator, sehingga memperluas pemahaman mengenai dinamika *employee engagement* pada *Gen-Z*. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi pedoman bagi manajemen *coffee shop* dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja, antara lain melalui: (1) Pengurangan ambiguitas peran dengan penyusunan *job description* yang jelas serta komunikasi yang transparan dan (2) pengembangan program yang menumbuhkan *harmonious passion*, seperti *mentoring* dan pemberian otonomi kerja yang seimbang. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat kontribusi teoritis, tetapi juga menyediakan panduan praktis bagi manajemen sumber daya manusia di industri *coffee shop*, khususnya dalam menghadapi tantangan pengelolaan karyawan *Gen-Z*.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Tinjauan Pustaka

Employee engagement

Pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990), konsep *Employee engagement* sebagai bentuk keterikatan emosional dan kognitif pada individu dalam menjalankan peran pekerjaan dalam berbagai aspek dalam organisasi, termasuk nilai-nilai inti, struktur sosial, dan hubungan kerja. Dalam konteks organisasi modern, sering ditemukan penggunaan konsep *employee engagement* dan *work engagement* secara bergantian, *work engagement* merujuk pada suatu kondisi psikologis positif ditandai dengan antusiasme, keterpenuhan emosional, dan motivasi tinggi terhadap pekerjaan (Schaufeli, 2013). *Employee engagement* tidak hanya merefleksikan sikap positif karyawan terhadap organisasi, tetapi juga perkembangan psikologis dan perilaku ketika peran karyawan jelas dan pekerjaan mampu memfasilitasi pemenuhan nilai serta minat pribadi. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan menunjukkan tiga indikator utama yang dikenal sebagai *Say* yang merujuk pada kecenderungan karyawan menyampaikan hal-hal positif tentang organisasi kepada pihak internal maupun eksternal, *Stay* yang menggambarkan

loyalitas serta komitmen untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan, dan *Strive* yang menunjukkan dorongan intrinsik untuk melampaui ekspektasi serta berkontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. (Aon Insurance, 2018).

Role ambiguity

Role ambiguity atau ambiguitas peran merupakan salah satu bagian dari Role Theory yang dikembangkan oleh Kahn dkk. (1964), yang menjelaskan bahwa ketidakjelasan peran terjadi ketika individu kekurangan informasi yang memadai mengenai ekspektasi, tanggung jawab, dan prosedur kerja yang harus dilaksanakan. Menyesuaikan dengan konteks organisasi modern, *role ambiguity* menurut Tri Wahjoedi (2023) merupakan kondisi karyawan ketika mengalami ketidakpastian mengenai batasan tanggung jawab, prosedur kerja, serta ekspektasi pihak lain terhadap peran yang dijalankan. Rizzo dkk. (1970) menyatakan bahwa ambiguitas peran terdiri dari beberapa dimensi, termasuk ketidakjelasan mengenai tujuan pekerjaan, metode untuk mencapai tujuan tersebut, dan kriteria evaluasi kinerja. Wen dkk. (2020) memperluas pemahaman ini dengan mengidentifikasi tiga indikator utama ambiguitas peran, yaitu kurangnya informasi tentang tugas yang harus dilakukan, ketidakjelasan posisi dalam struktur organisasi, serta ketidakpastian mengenai pekerjaan yang menjadi tanggung jawab.

Penelitian Davis & Stazyk (2016) menemukan bahwa ambiguitas peran menurunkan kesejahteraan karyawan secara psikologis dan mengurangi tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Namun, muncul beberapa hasil studi penelitian yang mengungkapkan perbedaan perspektif.

Harmonious passion

Konsep passion dalam konteks pekerjaan pertama kali dikembangkan secara sistematis oleh Vallerand dkk. (2003) melalui Dualistic Model of Passion, yang membedakan antara *harmonious passion* dan *obsessive passion*. *Harmonious passion* didefinisikan sebagai kecenderungan kuat terhadap aktivitas yang disukai, di mana aktivitas tersebut telah terinternalisasi ke dalam identitas diri individu secara otonom dan berada dalam harmoni dengan aspek lain dari kehidupan individu (Vallerand, 2015). Berbeda dengan *obsessive passion* yang ditandai oleh tekanan internal dan konflik dengan domain kehidupan lain, *harmonious passion* memungkinkan individu untuk terlibat dalam aktivitas dengan kehendak bebas tanpa mengalami konflik intrapersonal (Curran et al., 2015). Dalam konteks kerja, Pollack dkk. (2020) mengungkapkan *harmonious passion* sebagai hasrat yang seimbang terhadap pekerjaan, di mana individu dapat sepenuhnya hadir dalam pekerjaan mereka namun tetap mempertahankan keseimbangan dengan kehidupan pribadi dan kesejahteraan psikologis.

Penelitian Forest dkk. (2011) menyatakan bahwa karyawan dengan *harmonious passion* yang tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar sehingga memuat karyawan lebih

adaptif terhadap kondisi kerja yang kurang ideal. Vallerand dkk. (2003) menjelaskan bahwa individu dengan *harmonious passion* memiliki kontrol atas kebebasan mereka terhadap aktivitas yang mereka sukai, sehingga mereka mampu terlibat dengan fleksibilitas dan keterbukaan terhadap pengalaman.

Merujuk pada literatur dan hasil studi di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*

H2: Hubungan antara *role ambiguity* dan *employee engagement* secara signifikan dimoderasi oleh *harmonious passion*.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel. Studi ini melibatkan 201 responden yang merupakan karyawan *Gen-Z*. Metode *snowball sampling* diterapkan untuk mengumpulkan data yang relevan. Sampel difokuskan pada karyawan *Gen-Z* berusia antara 18 - 28 tahun yang bekerja di *coffee shop* Kota Pontianak. Data diperoleh melalui kuesioner, yang menggunakan Skala Likert dengan nilai numerik yang dijelaskan sebagai berikut: 1) Sangat tidak setuju, 2) Tidak setuju, 3) Netral, 4) Setuju, dan 5) Sangat setuju. Pengolahan data dilakukan dengan perangkat *WarpPLS* versi 8.0. Dalam analisis data, teknik *Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square* (SEM-PLS) diterapkan, mencakup *Outer Model* dan *Inner Model*. Tujuan dari *Outer Model* adalah untuk memastikan bahwa indikator tersebut valid sebagai representasi variabel laten yang diteliti melalui evaluasi validitas dan reliabilitas model penelitian. Sementara itu, *Inner Model* berfungsi untuk menilai pengaruh serta kekuatan hubungan di antara variabel laten. Bagian ini berisi desain penelitian, subjek / objek / sampel penelitian, definisi operasional, dan variabel pengukuran, teknik pengumpulan data / instrumen dan analisis data serta pengujian hipotesis.(GHOZALI, IMAM, 2023)

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Hasil

A. *Outer Model*

1. *Outer Loading*

Melalui pengujian validitas konvergen, evaluasi terhadap metode pengukuran reflektif terpusat pada *loading*, sementara dalam konteks representasi indikatif, nilai *loading* eksternal dari tiap pernyataan dimanfaatkan. Model pengukuran validitas konvergen dinilai berdasarkan

nilai loading 0,5 dengan syarat nilai loading harus sama dengan atau lebih besar dari 0,5 (Kock, 2024). Dalam (tabel 1) pada kolom *Role ambiguity* memiliki 3 indikator dan 6 pernyataan dengan nilai yang diperoleh setiap item $\geq 0,5$ maka setiap item dapat dipertahankan ke proses analisis selanjutnya. *Employee engagement* memiliki 3 indikator dan 6 pernyataan dengan nilai yang diperoleh setiap item $\geq 0,5$, maka setiap item dapat dipertahankan ke proses analisis selanjutnya. *Harmonious passion* memiliki 2 indikator dan 2 pernyataan dengan nilai yang diperoleh setiap item $\geq 0,5$ maka setiap item dapat dipertahankan ke proses analisis berikutnya.

2. Average Variance Extracted (AVE)

AVE dengan nilai $\geq 0,5$ menunjukkan bahwa konsep tersebut mampu menjelaskan lebih dari setengah variabilitas dalam indikatornya. Pada tabel 2, nilai AVE tiap variabel $>0,5$, menunjukkan bahwa setiap variabel dapat menjelaskan variasi setiap indikator dan variabel laten berhasil menyerap $>50\%$ dari varians setiap indikator. bahwa seluruh indikator telah memenuhi syarat reliabilitas terhadap variabel laten yang direpresentasikan.

3. Composite Reliability

Nilai konsistensi internal dalam interval 0,60 hingga 0,70 dinilai sudah diterima. Mengacu pada hasil dalam tabel 3, setiap variabel memperlihatkan *composite reliability* $> 0,70$ sehingga seluruh indikator dapat dinyatakan *reliable* dalam merepresentasikan variabel laten yang diwakilinya.

4. Validitas Diskriminan

a) Cross Loading

Validitas diskriminan memiliki fungsi untuk mengevaluasi tingkat diferensiasi antara suatu konsep dengan konsep lainnya melalui perbandingan nilai *outer loading* setiap indikator yang mewakili variabel laten yang diukur dengan nilai *outer loading* pada variabel laten yang berbeda. Indikator dapat dinyatakan valid jika nilai korelasi *outer loading* dengan variabel laten yang relevan lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel laten lainnya. Mengacu pada tabel 4.1, seluruh indikator memperlihatkan nilai loading yang lebih tinggi terhadap variabel latennya daripada terhadap variabel laten yang berbeda. Hasil ini menggambarkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu menjelaskan variabel laten sebagai komponen yang diukur dengan akurat.

b) Fornell Larcker

Metode *Fornell-Larcker* diukur melalui perbandingan antara nilai akar kuadrat *Average variance Extracted* (AVE) setiap variabel dengan korelasi yang dimilikinya terhadap variabel lain. Hasil pada tabel 4.2 memperlihatkan bahwa akar kuadrat setiap konsep laten memiliki nilai lebih besar daripada koefisien korelasi konsep tersebut dengan konsep laten yang lain. Hasil

analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa tiap indikator memiliki validitas diskriminan yang optimal.

B. Inner Model

1. Direct Effect & Indirect Effect

Hasil pada tabel 5 menyatakan bahwa *role ambiguity* memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, sebagaimana ditunjukkan nilai koefisien jalur (0,387) dengan nilai P-value ($0,001 < 0,05$) maka hipotesis ditolak. Dari hasil analisis uji moderasi diperoleh nilai koefisien jalur (0,432) dengan nilai P-value ($0,001 < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa *harmonious passion* dapat memoderasi secara signifikan hubungan *role ambiguity* dan *employee engagement*.

2. R-Squared Contribution

Pada tingkat struktural, kontribusi pengaruh variabel diukur melalui ukuran efek R^2 dengan nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 yang masing-masing menunjukkan kategori lemah, sedang, dan kuat. Berdasarkan tabel 6, pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee engagement* tercatat dengan nilai *R-Squared* sebesar 0,096 atau 9,6%, yang menandakan bahwa pengaruh tersebut termasuk dalam kategori lemah. Sementara itu, pengaruh *harmonious passion* yang memoderasi hubungan *role ambiguity* dan *employee engagement* memiliki nilai *R-Squared* sebesar 0,133 atau 13,3% juga menunjukkan kategori lemah.

3. Uji Keseluruhan Kesesuaian Model (Goodness of fit)

Berdasarkan pada tabel 7, diperoleh nilai APC (*Average Path Coefficient*) 0,409 dan P-Value $< 0,001$ artinya kriteria model fit terpenuhi. Nilai ARS (*Average R-Squared*) 0,229 dan P-Value $< 0,001$ mengindikasikan bahwa kriteria model fit terpenuhi. Nilai AARS (*Average Adjusted R-Squared*) sebesar 0,222 dan P-Value $< 0,001$ artinya kriteria model fit juga terpenuhi. Nilai AVIF (*Average block VIF*) sebesar 1,113 (≤ 5) menunjukkan bahwa kriteria model fit terpenuhi. Nilai AFVIF (*Average full collinearity VIF*) sebesar 1,344 (≤ 5), kriteria model fit sudah terpenuhi. Nilai GoF (*Tenenhaus GoF*) sebesar 0,411 ($\geq 0,36$) mengindikasikan kecocokan model yang besar atau kuat. Nilai SPR (*Simpson's Paradox Ratio*) sebesar 1,000 ($\geq 0,7$) menunjukkan kriteria model fit terpenuhi. Nilai RSCR (*R-Squared Contribution Ratio*) sebesar 1,000 ($\geq 0,9$) yang berarti kriteria model fit terpenuhi. Nilai SSR (*Statistical Suppression Ratio*) 1,000 ($\geq 0,7$) artinya kriteria model fit terpenuhi. Nilai NLBCDR (*Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio*) sebesar 1,000 ($\geq 0,7$) artinya kriteria model fit terpenuhi. Secara keseluruhan, analisis pada kesesuaian model mengindikasikan bahwa model yang digunakan memenuhi kriteria kelayakan statistik.

Pembahasan

Pengaruh *Role ambiguity* terhadap *Employee engagement* (H1)

Hasil penelitian menunjukkan temuan yang menarik dan tidak sesuai dengan hipotesis awal, yaitu *role ambiguity* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan *Gen-Z* di sektor *coffee shop* (nilai koefisien jalur = 0.387, $p < 0.001$). Temuan ini bertentangan dengan hipotesis yang diajukan dan sebagian besar literatur yang menunjukkan bahwa ambiguitas peran cenderung menurunkan keterlibatan kerja (Davis and Stazyk, 2016). Dalam konteks industri *coffee shop* yang dinamis, fleksibel, dan membutuhkan kreativitas dalam pelayanan, ambiguitas peran mungkin dipersepsikan oleh karyawan *Gen-Z* bukan sebagai hambatan tetapi sebagai kesempatan untuk eksplorasi, inovasi, dan pengembangan kompetensi personal. Penelitian oleh Zhang (2010) mendukung perspektif ini dengan menunjukkan bahwa pada bidang pekerjaan tertentu yang bersifat kreatif dan membutuhkan fleksibilitas tinggi, tingkat ambiguitas tertentu dapat dipersepsikan sebagai tantangan yang justru meningkatkan keterlibatan kerja.

Pengaruh *Role ambiguity* terhadap *Employee engagement* melalui *Harmonious passion*

Hasil penelitian mengonfirmasi hipotesis kedua (H2) bahwa *harmonious passion* secara signifikan memoderasi hubungan antara *role ambiguity* dan *employee engagement* (nilai koefisien jalur = 0.432, $p < 0.01$). Meskipun arah hubungan utama berbeda dari yang diprediksi (positif bukan negatif), temuan moderasi ini tetap memberikan insight teoretis yang penting. Analisis moderasi menunjukkan bahwa pada karyawan dengan *harmonious passion* yang tinggi, hubungan positif antara *role ambiguity* dan *employee engagement* menjadi lebih kuat. Temuan ini konsisten dengan teori Vallerand dkk. (2003) yang menyatakan bahwa individu dengan *harmonious passion* memiliki internalisasi otonom terhadap aktivitas yang mereka sukai, sehingga mereka mampu terlibat dengan fleksibilitas dan keterbukaan terhadap pengalaman baru.

Karyawan dengan *harmonious passion* yang tinggi terhadap pekerjaan di *coffee shop* cenderung melihat ambiguitas peran bukan sebagai ancaman, tetapi sebagai kesempatan untuk mengeksplorasi berbagai aspek pekerjaan, bereksperimen dengan pendekatan baru, dan mengembangkan kompetensi personal. Forest dkk. (2011) menemukan bahwa *harmonious passion* membuat individu lebih proaktif dalam mencari makna dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Dalam konteks penelitian ini, karyawan yang memiliki gairah yang tinggi terhadap dunia kopi dan pelayanan pelanggan justru dimotivasi oleh ambiguitas untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang unik.

KESIMPULAN

Temuan pada penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda terhadap pengaruh *role ambiguity* terhadap *employee engagement* yang berkontribusi secara positif dan signifikan

(tidak sesuai dengan hasil hipotesis 1). Sebagai moderator, *harmonious passion* berkontribusi secara (positif) dalam hubungan *role ambiguity* dan *employee engagement*.

Implikasi praktis pada hasil penelitian ini untuk memberikan wawasan bagi pemilik coffee shop dalam menangani karyawan *Gen-Z* untuk tidak perlu terlalu kaku dalam mendeskripsikan detail pekerjaan, cukup pada penjelasan SOP yang perlu dipatuhi oleh karyawan, serta memberikan karyawan keluasaan dalam berinteraksi dengan pelanggan.

Keterbatasan pada penelitian ini mencakup beberapa hal. Pertama, pada sampel yang terbatas hanya mencakup karyawan *Gen-Z* di Kota Pontianak yang memiliki karakteristik lokal, budaya kerja, dan jenis coffee shop yang berbeda sehingga dapat mempengaruhi hasil. Penggunaan analisis

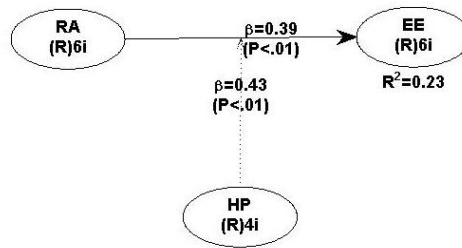
Saran untuk penelitian yang mendatang untuk mengembangkan model penelitian dan memperdalam pemahaman mengenai *role ambiguity* serta dinamika *employee engagement*, dan eksplorasi moderator lain seperti *proactive personality* atau dukungan rekan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aon Insurance, 2018. 2018 Trends in Global Employee Engagement Improved Scores Point Toward Investing in the Employee Experience 2018.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Bakker, A.B., 2007. The Job Demands-Resources model : state of the art. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barhate, B., Dirani, K.M., 2022. Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *Eur. J. Train. Dev.* 46, 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Chen, X., 2015. From Autonomy to Creativity : A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion *Journal of Applied Psychology* From Autonomy to Creativity : A Multilevel Investigation. <https://doi.org/10.1037/a0021294>
- Curran, T., Hill, A.P., Appleton, P.R., Vallerand, R.J., Standage, M., 2015. The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *Motiv. Emot.* 39, 631–655. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9503-0>
- Davis, R.S., Stazyk, E.C., 2016. Examining the links between senior managers' engagement in networked environments and goal and role ambiguity. *J. Public Adm. Res. Theory* 26, 433–447. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv023>
- Dwidienawati, D., Suwarno, Brinton, K., Sugiarti, R., Setiadi, S., 2023. The Influence of Work Passion and Meaningful Work on Turnover Intention on the Millennial Generation. *E3S Web Conf.* 426, 1–7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342602134>
- Forest, J., Mageau, G.A., Sarrazin, C., Morin, E.M., 2011. "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Can. J. Adm. Sci.* 28, 27–40. <https://doi.org/10.1002/cjas.170>
- Gallup, 2025. The new challenge of engaging younger workers. [WWW Document]. Gall. Work. URL <https://www.gallup.com/workplace/610856/new-challenge-engaging-younger-workers.aspx>
- GHOZALI, IMAM, K.A.K., 2023. Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi dengan Smart PLS 4.0. Yoga Pratama, Semarang.
- Islamy, F.J., 2018. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (Studi Kasus Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2017)." *J. Indones. Membangun* 17, 86–102.
- Kahn, R.L., DM. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek, dan R.R., 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley, New York.

- Kahn, W.A., 1990. Psychological Condition Of Personal Engagement and. Acad. Manag. J. 33, 692–724.
- Kaur, P., Malhotra, K., Sharma, S.K., 2020. Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. Asia-Pacific J. Bus. Adm. 12, 327–348. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0217>
- Keen, R., 2022. How can coffee shops hire & retain long-term staff? [WWW Document]. Perfect Dly. Grind. URL <https://perfectdailygrind.com/2022/09/how-can-coffee-shops-hire-long-term-staff/>
- Kock, N., 2024. WarpPLS User Manual: Version 8.0. ScriptWarp Systems. 1–149.
- Nindyati, A.D., Ramadhani, A., 2022. Bagaimana Generasi Z Di Jakarta Memaknai Pekerjaannya? Inq. J. Ilm. Psikol. 13, 41–60. <https://doi.org/10.51353/inquiry.v13i01.596>
- Pollack, J.M., Ho, V.T., O’Boyle, E.H., Kirkman, B.L., 2020. Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. J. Organ. Behav. 41, 311–331. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Rizzo, J.R., House, R.J., Lirtzman, S.I., 1970. Rizzo (1970).pdf. Adm. Sci. Q. 15, 150–163.
- Schaufeli, W.B., 2013. The measurement of work engagement. Routledge/Taylor Fr. Gr. 138–153.
- Stanley-Foreman, Z., 2024. Barista & staff shortages: How coffee shops can effectively manage them [WWW Document]. Perfect Dly. Grind. URL <https://perfectdailygrind.com/2024/04/managing-barista-staff-shortages-in-coffee-shops/>
- Tri Wahjoedi, S.T., M.M., 2023. Buku Referensi Aspek Peran Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Teoritik & Empirik. Jakad Media Publishing, Surabaya.
- Vallerand, R.J., 2015. The Psychology of Passion: A Dualistic Model. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199777600.001.0001>
- Vallerand, R.J., Mageau, G.A., Ratelle, C., Léonard, M., Blanchard, C., Koestner, R., Gagné, M., Marsolais, J., 2003. Les Passions de l’Âme: On Obsessive and Harmonious Passion. J. Pers. Soc. Psychol. 85, 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Wen, B., Zhou, X., Hu, Y., Zhang, X., 2020. Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. Front. Psychol. 11, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>
- Widiatmaka, P., Nuryadi, M.H., Yuliandari, E., 2024. Harmonisasi Kehidupan Antarkelompok Etnis Melalui Coffee Shop Dan Implikasinya Terhadap Ketahanan Daerah Kota Pontianak. J. Borneo Akcaya 9, 123–139. <https://doi.org/10.51266/borneoakcaya.v9i2.310>
- Zhang, X., 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Dev. Learn. Organ. An Int. J. 24, 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar. 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 1. Outer Loading

	RA	EE	HP	HP*RA	Type (as defined)	SE	P value
RA1	(0.818)	-0.009	-0.130	0.028	Reflective	0.060	<0.001
RA2	(0.925)	-0.038	-0.051	-0.012	Reflective	0.059	<0.001
RA3	(0.934)	0.004	-0.048	-0.006	Reflective	0.059	<0.001
RA4	(0.937)	-0.053	0.131	-0.025	Reflective	0.059	<0.001
RA5	(0.876)	0.041	0.114	-0.005	Reflective	0.060	<0.001
RA6	(0.872)	0.060	-0.028	0.025	Reflective	0.060	<0.001
EE1	0.074	(0.780)	-0.079	0.091	Reflective	0.061	<0.001
EE2	-0.007	(0.785)	-0.075	0.050	Reflective	0.061	<0.001
EE3	-0.023	(0.732)	0.027	-0.051	Reflective	0.061	<0.001
EE4	-0.067	(0.693)	-0.048	-0.032	Reflective	0.062	<0.001
EE5	-0.216	(0.595)	0.010	0.011	Reflective	0.063	<0.001
EE6	0.203	(0.688)	0.185	-0.082	Reflective	0.062	<0.001
HP1	0.060	-0.028	(0.835)	-0.081	Reflective	0.060	<0.001
HP2	0.096	-0.200	(0.743)	-0.072	Reflective	0.061	<0.001
HP3	-0.007	0.095	(0.869)	0.000	Reflective	0.060	<0.001
HP4	-0.155	0.119	(0.746)	0.162	Reflective	0.061	<0.001
HP*RA	0.000	0.000	0.000	(1.000)	Reflective	0.058	<0.001

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

RA	EE	HP	HP*RA
0.801	0.511	0.640	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 3. Composite Reliability

RA	EE	HP	HP*RA
0.960	0.862	0.876	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 4.1 Cross-Loading

	RA	EE	HP	HP*RA
RA1	(0.818)	-0.011	-0.084	0.248
RA2	(0.925)	0.016	-0.039	0.273

RA3	(0.934)	0.057	-0.013	0.282
RA4	(0.937)	0.105	0.118	0.302
RA5	(0.876)	0.176	0.155	0.296
RA6	(0.872)	0.115	0.041	0.290
EE1	0.160	(0.780)	0.427	0.128
EE2	0.068	(0.785)	0.427	0.075
EE3	0.031	(0.732)	0.432	0.021
EE4	-0.004	(0.693)	0.373	0.008
EE5	-0.135	(0.595)	0.352	-0.007
EE6	0.210	(0.688)	0.467	0.085
HP1	0.056	0.474	(0.835)	0.128
HP2	0.077	0.345	(0.743)	0.148
HP3	0.030	0.553	(0.869)	0.166
HP4	-0.057	0.466	(0.746)	0.200
HP*RA	0.315	0.076	0.199	(1.000)

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 4.2 Fornell Larcker

	RA	EE	HP
RA	(0.895)		
EE	0.086	(0.715)	
HP	0.034	0.578	(0.800)

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 5. Direct & Indirect Effect

No	Prediktor Variable	Moderation	Response Variable	Path Coefficients	P value	Description
1	RA	-	EE	0.387	<0.001	Insignificant
2	RA	HP	EE	0.432	<0.001	Significant

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 6. R-Squared Contribution

	RA	EE	HP	HP*RA
RA				
EE	0,096			0,133
HP				
HP*RA				

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)

Tabel 7. Uji Kesesuaian Keseluruhan Model (Goodness of Fit)

Model fit and quality indices	Fit Criteria	Value
Average path coefficient (APC)	P-value<0.05	0.409, P<0.001
Average R-squared (ARS)	P-value<0.05	0.229, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	P-value<0.05	0.222, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.113
Average full collinearity VIF (AFVIF)	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	1.344
Tenenhaus GoF (GoF)	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36	0.411
Sympson's paradox ratio (SPR)	acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1	1.000
R-squared contribution ratio	acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	1.000
Statistical suppression ratio	acceptable if ≥ 0.7	1.000
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	acceptable if ≥ 0.7	1.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data WarpPLS 8.0 (2025)